



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO

CONTRIBUIÇÃO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS PARA O SUCESSO EMPRESARIAL.

JÚLIA RODRIGUES CURADO GONDIM
MATRÍCULA Nº 2010041-8

Brasília/DF, Junho de 2005

JÚLIA RODRIGUES CURADO GONDIM

**CONTRIBUIÇÃO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS PARA O
SUCESSO EMPRESARIAL.**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de bacharelado
em Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Marco Antônio de Brito
Carvalho

Brasília/DF, Junho de 2005.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof. ^(a) : _____	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof. ^(a) : _____	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, de Junho de 2005

“Não há nada neste mundo que eu não possa aprender.”

Gabriela Virmond

À minha filha Isadora e à minha amiga
Carolina.

Agradecimentos,

Agradeço especialmente amiga Fabline por toda presteza e todos meus amigos que de alguma forma colaboraram.

Aos professores Pontes, Marco Antônio e Homero, por todos os conhecimentos transmitidos e pela inspiração que me trouxeram.

Ao meu orientador, Marco Antônio.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.2. Tema.....	02
1.2.1 Justificativa.....	03
1.2.2 Objetivos.....	05
1.2.2.1. Objetivo Geral.....	05
1.2.2.2. Objetivos Específicos.....	05
1.3. Formulação do problema.....	05
2. METODOLOGIA.....	07
2.1. Métodos de Abordagem.....	08
2.2. Métodos de Procedimentos.....	09
2.2.1 Técnicas de coleta de dados.....	09
2.3. Técnicas de Pesquisa.....	10
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
3.1. Administração Estratégica dentro da Administração Geral.....	11
3.2. Planejamento Estratégico e a Nova Estratégia.....	12
3.3. Administração Estratégica.....	15
3.4. O Roteiro da Grande Estratégia.....	16
3.5. Vantagem Competitiva.....	20
3.6. Intervenção Governamental.....	21
3.7. Sucesso.....	22
3.7.1 Gestão de sucesso.....	23
3.8. Estratégia Competitiva: liderança no custo.....	25
4. DISCUSSÃO DA TEORIA.....	29
4.1. Entrada da GOL no mercado Aéreo.....	30
4.2. Principais vantagens competitivas.....	33
4.3. Situação Financeira.....	35
4.4. Ameaças.....	35
4.5. Oportunidades.....	36
4.6. Estratégia.....	36

4.6.1 Elementos básicos de estratégia.....	37
4.6.1.1 Expandir a base de clientes.....	37
4.6.1.2 Continuar reduzindo Custos Operacionais.....	37
4.6.1.3 Manter oferta de serviços simplificados.....	38
4.6.1.4 Estimular a demanda oferecendo baixas tarifas.....	38
4.7 Perspectivas para o ano de 2005.....	40
4.8 Atuação no ano de 2005.....	41
4.9 Empresas com mesmo perfil estratégico no mundo.....	42
5. CONCLUSÃO.....	45
7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	49
8. BIBLIOGRAFIA.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS

ed. –	Edição
Ltda –	Limitada
p. –	Página
Prof. –	Professor
Prof ^a . –	Professora
S/A –	Sociedade anônima
EUA –	Estados Unidos da América
www –	world wild web

LISTA DE SIGLAS

DF –	Distrito Federal
FASA –	Faculdade de Ciências Soais Aplicadas
UNICEUB –	Centro Universitário de Brasília
TI –	Tecnologia da Informação
RH –	Recursos Humanos
P&D –	Pesquisa e Desenvolvimento
DAC –	Departamento de Aviação Civil
PIB	Produto Interno Bruto

DEFINIÇÃO DE TERMOS

ASK –

Custo por assento/km oferecidos, como aferidor de produtividade dos custos por unidade de transporte

Low cost, low fare –

baixo custo, baixa tarifa

Trade-off –

"escolha", da qual não se pode levar os dois. Ou um ou é outro.

RESUMO

O propósito neste estudo é entender os aspectos de relacionamento entre os temas Sucesso Empresarial e Gestão Estratégica. A implementação de técnicas de gestão estratégica, invisíveis para a maioria, está melhorando o grau de probabilidade de sucesso e desenvolvimento das empresas, motivo pelo qual sempre existem, no caos ou não, os grandes triunfadores. Esse tipo de gestão em empresas requer a reordenação de diversas atividades, tais como processos de produção específicos, aspectos culturais, estrutura organizacional, infra-estrutura de suporte, escopo de conhecimento e modelos de inovação. O dinamismo e os riscos, além das peculiaridades de cada setor apresentam desafios para tal implementação. requer uma abordagem abrangente para os aspectos práticos de gerência, buscando incorporar a maleabilidade, abertura as inovações e transformações no desenvolvimento de estratégias. As opiniões de alguns autores, bem como o exemplo da empresa GOL Linhas Aéreas, ilustram a inter-relação das matérias em estudo.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho verificou junto à literatura a importância do planejamento estratégico nas organizações identificar a formalização do planejamento. O levantamento de referencial teórico serviu para analisar aspectos pertinentes à área de planejamento estratégico enquanto sua aplicação benéfica. Demonstrar a contribuição do planejamento estratégico para alcance do sucesso empresarial. O estudo se limita a levantar referencial teórico para analisar aspectos pertinentes à área de planejamento estratégico enquanto sua aplicação benéfica. O estudo também se limita a tratar a companhia aérea GOL Linhas Aéreas como ilustrativa das questões abordadas.

O presente instrumento se propõe a analisar de forma ilustrativa a estratégia de baixo custo da companhia aérea GOL nos anos de 2004 e corrente de 2005, tendo em vista estratégias adotadas para ampliar seu lucro com o aumento da demanda de passageiros, através da redução de preços das tarifas. E de forma geral obter sucesso dentro das metas traçadas pela empresa.

Na década de 50, quando as empresas criaram a abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro denominaram a análise sistêmica da abordagem de formulação estratégica, daí originou-se o termo planejamento estratégico para definir este trabalho dos administradores de planejamento estratégico. (ANSOFF e McDONNELLL 1993).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão. É ele responsável por direcionar a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir

determinados objetivos a curto, médio e longo prazo, permitindo estabelecer uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar determinada organização/ empresa a executar melhor sua missão. (HALGIB 2001).

O grande mérito da utilização desta ferramenta é levar o analista da empresa a considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa. Esse pensamento aberto o leva a considerar quais são os grandes problemas da empresa, dentro da sua capacidade máxima de percepção. Trata-se de uma técnica muito interessante para análise de uma organização.

Há basicamente duas decisões a serem tomadas para a formulação de um planejamento. Com quem a empresa irá disputar o sucesso e qual será o tipo de vantagem competitiva ou de posição privilegiada. (ZACCARELLI, 2003).

Vantagem competitiva sustentada são estratégias de valor da empresa que não podem ser plenamente copiadas por concorrentes e que resultam em altos retornos financeiros durante longo período de tempo. (KROLL e PARNELL, 2000 p.124).

A vantagem competitiva e a posição privilegiada representam a trilha, para o sucesso. As competências e os ativos especiais, juntos com as vantagens competitivas e as posições privilegiadas formam a lista dos tipos de ações para o sucesso. Contudo as empresas estão incessantemente sujeitas a perder a posição de superioridade competitiva para as concorrentes, juntamente

com o benefício que trazem. A prioridade é colocar dificultar aos concorrentes alcançarem as vantagens atuais.

É especialmente forte quando a intervenção define quem são os concorrentes. As regulamentações muitas vezes restringem a entrada, normalmente porque existe um recurso escasso a ser alocado. Como os sistemas políticos-legais, as forças econômicas também têm um impacto significativo sobre os negócios. Essas mudanças representam tanto ameaças como oportunidades para os administradores estratégicos. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes. O sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo. (KROLL e PARNELL, 2000).

A concepção de sucesso é sempre dinâmica, está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado e por tanto estático. Ainda de acordo com o autor, o sucesso é a coisa mais importante para uma empresa, mais importante do que o lucro. Ainda que apresente lucro zero, a empresa pode estar crescendo mais do que as outras e reforçando sua posição competitiva para um futuro brilhante. (ZACCARILLI, 2003)

1.2 Tema

Contribuição das decisões estratégicas para o sucesso empresarial.

1.2.1 Justificativa

Grande parte dos empreendedores ainda desconhece a necessidade do planejamento estratégico em seus negócios, Não há planejamento nem antes, nem durante nem depois. Implementar o planejamento estratégico nas empresas como fator estrutural para o desenvolvimento das atividades organizacionais é indispensável para a obtenção de sucesso. Trata-se da não resistência contra as tendências do mercado, significa adequação a elas.

Desmistificar o planejamento para torná-lo mais conhecido e amplamente utilizado. Permitir as empresas que operam dentro do amadorismo que se adequem à era do mercado globalização. Para se planejar com eficácia as atividades empresariais é indispensável o conhecimento das necessidades específicas que englobam os ambientes micro e macro econômico, dentre outras informações relevantes ao processo organizacional no desenvolvimento das atividades comerciais.

Pode-se observar em pequenas e médias empresas que seus líderes não estão acostumados a planejar estrategicamente e muito menos possuem conhecimentos gerenciais para fazê-lo. Sem planejamento prévio os empreendedores dirigem a empresa de acordo com as necessidades diárias e as respostas do mercado. Soluções são criadas de improviso. Consideram o que aprenderam conhecimento adquirido suficiente. Os administradores não profissionais desconhecem seu nicho de mercado e seus clientes como deveriam conhecer. Planejar para o sucesso é trabalhoso. Por tanto é uma atividade que exige capacitação profissional.

O ideal seria que todos os empreendedores fizessem um planejamento adequado para suas empresa. Planejar para minimizar os riscos, tanto para as digitais quanto para as tradicionais é essencial.

1.2.2. Objetivos

1.2.2.1. Objetivo geral

Analisar de forma ilustrativa a estratégia de baixo custo da companhia aérea GOL nos ano de 2004 e corrente de 2005, tendo em vista estratégias adotadas para ampliar seu lucro com o aumento da demanda de passageiros, através da redução de preços das tarifas. E de forma geral obter sucesso dentro das metas traçadas.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Relacionar a contribuição do planejamento estratégico da obtenção do sucesso empresarial;
- Associar a aplicações da teoria à estratégia de sucesso.

1.3. Formulação do problema

Atualmente, de maneira cada vez mais consistente, vem ocorrendo um grave fenômeno em milhares de empresas. Apesar do seu alto grau de tecnologia, tanto operacional como gerencial, muitas organizações, de um momento para outro, mais rápido do que se possa imaginar, reverterem sua curva de crescimento e sucesso, e entram ladeira abaixo em escalada veloz para as dificuldades. Algumas chegam a falencia. A mudança faz parte do cotidiano, no entanto hoje estamos lidando muito mais com a rápida reversão do que com a mudança instável. Os extremos se tocam com uma velocidade cada vez maior. o

sucesso do passado não representa, também, a menor garantia de sucesso no futuro. Aliás, nem de sobrevivência.

A partir daí cabe o questionamento: de que forma a definição de estratégias podem colaborar para o sucesso das empresas?

2. METODOLOGIA

De acordo com Andrade (1997, p.109), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Foi utilizada a metodologia de pesquisa do estudo de caso por realizar-se uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado. Este estudo de caso se baseia em um caso único em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados isolados, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, de acordo com o proposto por YIN (2001). Corroborando neste sentido, EISENHARDT (1989) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico com um conjunto de singularidades.

Neste mesmo sentido PORTER (1991), também, destaca a relevância do uso da metodologia do estudo de caso para diagnosticar a vantagem competitiva, quando é preciso considerar um grande número de variáveis ambientais inter-relacionadas e, ainda, diversas possibilidades de posicionamentos empresariais.

O estudo de caso será explanatório, pois, trata-se da análise de uma situação gerencial que está sendo realizada e que não apresenta um conjunto simples e claro de resultados (Yin,2001).

O procedimento de coleta desse trabalho é a pesquisa bibliográfica, que para Vergara (1998, p.46) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material

acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”.

2.1 Métodos de abordagem

O método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de um fenômeno. O método de abordagem será dedutivo, o qual explica ao longo da demonstração aquilo que implicitamente se encontra no antecedente. O método dedutivo parte das leis gerais que regem os fenômenos, para se chegar a fenômenos particulares. (NASCIMENTO, 2002 p.100).

2.2 Método de Procedimentos

Os métodos de procedimentos são atividades práticas para a aquisição dos dados com os quais serão desenvolvidos os raciocínios. O método de procedimento a ser utilizado será o monográfico, com vista estudar as condições inerentes ao estudo proposto.

2. 2.1 Técnicas de coleta de dados

O método do estudo de caso, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas conseqüências.

De qualquer forma, o método do estudo de caso oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

Este método, como os métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

2.2.4 Técnicas de pesquisa

No presente trabalho utilizou como instrumento de levantamento bibliográfico como instrumento básico de pesquisa científica para coleta de informações sobre a empresa.

A pesquisa bibliográfica, em obras relativas ao à Planejamento Estratégico, teve a finalidade de levantar assuntos básicos necessários à realização do trabalho, que possibilitem a associação da teoria às aplicações prática.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. Administração Estratégica dentro da Administração Geral

ANSOFF e McDONNELLL (1993 p.15-17) tratam a administração estratégica de por um enfoque sistemático essencial dentro da administração geral, que se define por posicionar e relacionar a empresa com seu ambiente de modo a garantir seu sucesso continuado e resguarde a empresa de eventuais surpresas. Na década de 50, quando as empresas criaram a abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro denominaram a análise sistêmica da abordagem de formulação estratégica, daí originou-se o termo planejamento estratégico para definir este trabalho dos administradores de planejamento estratégico.

Determina-se então a Administração estratégica uma gestão de mudanças estratégicas que compreende os seguintes aspectos:

1. O posicionamento da empresa através da estratégia e do planejamento de potencialidades.
2. Resposta estratégica em tempo real através da administração de questões.
3. A gestão sistemática de resistência durante a implantação da estratégia.

Os resultados da atividade estratégica são representados por produtos, serviços e mercados novos, mercados abandonados, novas estratégias de competição para atacar mercados, e novas respostas aos desafios sociais e

políticos. A responsabilidade geral pela resposta estratégica eficaz pertence à administração geral.

3.2 Planejamento Estratégico e a Nova Estratégia

Para HALGIB (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazos, permitindo estabelecer uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar determinada organização/ empresa a executar melhor sua missão.

Parte do planejamento estratégico consiste em dedicar-se a analisar de ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes:

1) Ameaças. Quais são as “ameaças” que podem perturbar a vida da empresa, trazidas pelo mercado, pela tecnologia, pelos concorrentes ou pelos sindicatos?

2) Oportunidades. Quais são as oportunidades existentes para que mudanças na atuação da empresa atinjam certos objetivos?

3) Pontos fracos. Quais são as fraquezas da empresa ou suas partes vulneráveis? Quais são os aspectos que nos podem derrotar? Quais são os fatores limitantes da empresa?

4) Pontos fortes. Quais são os fatores determinantes de sucesso?

As ameaças e as oportunidades são vistas como faces de uma mesma moeda. Quando existe ameaça, existe também oportunidade, e vice-versa, uma vez que ambas são decorrências de mudanças nas conjunturas do ambiente.

É normal que a empresa possua simultaneamente pontos fortes e fracos. Distinguir os pontos fortes dos pontos fracos proporciona equilíbrio e realismo à análise.

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa a considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa. Esse pensamento aberto o leva a considerar quais são os grandes problemas da empresa, dentro da sua capacidade máxima de percepção. Trata-se de uma técnica muito interessante para análise de uma organização.

No decorrer da análise desses aspectos surgem idéias de mudanças na empresa visando protegê-la das ameaças, aproveitar as oportunidades, corrigir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes. Dentre as alternativas criadas, uma será escolhida pela alta administração para constituir a base do planejamento estratégico da empresa.

Desde 1965 – ano de publicação do primeiro livro sobre estratégia – até 1993, o planejamento estratégico foi praticado em todas as empresas consideradas bem administradas. Este foi seguramente um dos maiores avanços nas técnicas administrativas surgidos nas últimas décadas, ao lado do advento das técnicas gerenciais japonesas. Em 1993, porém, ficou claro que o planejamento estratégico encontrava-se ultrapassando, embora sua metodologia continue a ser

válida como ferramenta de análise para quem se inicia no estudo da estratégia das empresas, desde que tenha consciência de suas limitações, que apresentam a seguir.

É impossível planejar com segurança quando o resultado depende também da reação dos oponentes. Quando uma empresa fixa objetivos de aumentar o percentual de sua participação no mercado de determinado produto, serão traçados planos de movimentação interna para causar uma reação externa à empresa, visando a atingir a meta fixada originariamente. Contudo, essa definição de rotas não serve como garantia de alcance de metas, afinal não se combinou com os concorrentes que nós vamos crescer o percentual no mercado; ou seja, os concorrentes estão de acordo com nossos objetivos? O problema maior das empresas não é a sua lógica interna, mas o de disputa com os concorrentes. Os objetivos de uma empresa não podem ser fixadas unilateralmente, pois para serem atingidos, seria necessário que os concorrentes deixassem a empresa atingir seus objetivos, o que não ocorre. Portanto, preliminarmente, é necessário “dobrar” a concorrência.

A análise *SWOT* é uma grande ferramenta de análise, predominantemente lógica, mas que dá pouca importância às reações dos concorrentes e à disputa (muitas vezes sem ética) pelo sucesso. Na moderna estratégia, ressalta-se o papel da empresa dentro de um jogo competitivo em detrimento de aspectos lógicos.

Os partidários da lógica certamente dirão que a nova estratégia não é tão importante quanto foi o planejamento estratégico. A resposta dos adeptos da

nova estratégia é que esta descreve e teoriza com maior precisão o que acontece no mundo real das empresas e dos negócios. A estratégia é mais próxima de um jogo do que de um modelo lógico. A principal base para o raciocínio dos estrategistas modernos refere-se ao valor de uma vantagem competitiva, que, aliás, era muito pouco enfatizado no planejamento estratégico. (ZACCARELLI, 2003 p.15-21).

Atualmente recomenda-se a mudança da estratégia, e não a elaboração de uma nova sucessão de planos estratégicos. Nas empresas a disputa é constante e não existem intervalos para elaboração de novos planos. A estratégia tem que ser alterada durante o jogo competitivo. Estratégia e sucesso são assuntos que se complementam. Sem escrever sobre sucesso, não poderíamos deixar claros os diversos aspectos da estratégia, cuja exposição completa, por sua vez, requereria o referencial do sucesso.

3.3. Administração Estratégica

“A função de um estrategista é procurar influir na estrutura do setor de atividade na qual opera e não simplesmente aceitar as regras impostas”. (PORTER, 2001)

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000 p.24) administração estratégica é um processo contínuo que pode ser definido por uma série de passos que a alta administração em deve realizar para executar a seqüência de tarefas:

- a) Análise de oportunidades e ameaças;
- b) Análise pontos fortes e fracos;
- c) Definição de missão juntamente com objetivos;

d) Formulação de estratégias em diversos níveis da organização de modo à inter-relacionar a análise de pontos fracos e forte com a de oportunidades e ameaças;

e) Implementar as estratégias;

f) Realizar controle estratégico para assegurar o alcance dos objetivos.

A administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação de missão e objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fracos e fortes internos. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao atingimento de seus objetivos.

3.4 O Roteiro da Grande Estratégia

O termo grande estratégia vem do inglês *grand strategy*, palavra bastante usual na literatura militar cuja tradução mais precisa seria a primeira estratégia. A grande estratégia vai dar as linhas gerais para a estratégia da empresa – suas decisões não serão seguidas de ações operacionais. Elas serão seguidas por outras decisões estratégicas, detalhadoras, antes de chegar à ação propriamente dita. A grande estratégia compreende as oito etapas seguintes:

1 – ter a definição clara do negócio da empresa em seus elementos básicos, fixados pelos empreendedores e só alteráveis por eles;

2 – identificar e listar todos os tipos de empresas que disputam o sucesso com a nossa empresa;

3 – verificar quais empresas já decidiram disputar ativamente o sucesso conosco, pois teremos de estar sempre ativos nessa disputa ou recuar sem o desgaste de uma luta inglória;

4 – decidir-se, além das empresas que já disputam conosco, podemos acrescentar outras as lista daquelas com quem vamos disputar o sucesso;

5 – verificar qual tem sido a base o sucesso das empresas com as quais vamos disputar o sucesso;

6 – decidir qual será a base para o sucesso de nossa empresa;

7 – rever a etapa 4 para reduzir ou incrementar a disputa, considerando a expectativa da dificuldade ou facilidade de implementar a base escolhida. Se houver alteração, refazer as etapas 5, 6 e 7;

8 – passar a tarefa de detalhamento da base para o sucesso para um grupo maior de pessoas ou para os executivos.

A grande estratégia vai dar as linhas gerais para a estratégia da empresa – suas decisões não serão seguidas de ações operacionais. Elas serão seguidas por outras decisões estratégicas, detalhadoras, antes de chegar à ação propriamente dita. Há apenas duas decisões a serem tomadas. Com quem a empresa irá disputar o sucesso e qual será o tipo de vantagem competitiva ou de posição privilegiada. (ZACCARELLI, 2003 p.142-143).

3.5 Vantagem competitiva

Vantagem competitiva sustentada são estratégias de valor da empresa que não podem ser plenamente copiadas por concorrentes e que resultam em altos retornos financeiros durante longo período de tempo. (KROLL e PARNELL, 2000 p.124).

Os autores DAYS e REIBSTEIN (1999 p.62-65) apontam que pesquisadores e gerentes divergem sobre os fatores responsáveis pelas diferenças na lucratividade entre empresas da mesma indústria. Duas perspectivas das vantagens competitivas são que elas resultam ou da posição da empresa na indústria ou de seus recursos e capacidades. As vantagens resultam de garantir um custo justificável ou da posição de diferenciação. A visão baseada nos recursos, ao contrário, relaciona um desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui. Esses recursos – que compreendem as combinações integradas de ativos e capacidades – são cultivados lentamente ao longo do tempo, não podem ser prontamente negociados e limitam a capacidade de adaptação às mudanças por parte da empresa, estes determinam o grau de eficiência e eficácia do desempenho de uma empresa em suas atividades principais.

Juntas, as duas abordagens descrevem tanto o estado da vantagem quanto como ela foi obtida. A posição e o desempenho da empresa descrevem o estado da vantagem, mas sua posição de superioridade é consequência da relativa superioridade nos recursos que a empresa emprega. Por outro lado, esses recursos são resultado de investimentos passados feitos para melhorar a posição competitiva, tornando-se assim, um ciclo contínuo. Alguns dos ativos e capacidades das empresas são equivalentes aos dos concorrentes, outros inferiores, e alguns

superiores aos da concorrência. Esses ativos e capacidades superiores são a fonte das vantagens de posição.

As empresas estão incessantemente sujeitas a perder a posição de superioridade competitiva para as concorrentes, juntamente com o benefício que trazem. A prioridade é colocar dificuldade aos concorrentes alcançarem as vantagens atuais. Como essas barreiras contra a imitação sofrem erosão contínua, a empresa tem que continuar a investir em novos ativos e capacidades. Esse processo de renovação pode ser conseguido da seguinte forma:

- Desenvolvimento de novos ativos.
- Melhoria das capacidades existentes através da melhoria contínua ou da reconfiguração radical dos processos atuais.
- Aquisição dos recursos alternativos que ameaçam a posição atual da empresa.
- Investimento para estender os recursos para novas arenas competitivas.

A criação das vantagens e sua sustentação, portanto, são processos iterativos de longo prazo, que exigem investimentos contínuos, além da energia e capacidade de previsão da gerência. Para sustentar e renovar as vantagens em ambientes dinâmicos, os gerentes precisam entender como as vantagens são criadas e como são corroídas.

ZACCARELLI aponta que a vantagem competitiva e a posição privilegiada representam o começo do caminho, ou trilha, para o sucesso. As competências especiais e os ativos especiais, juntos com as vantagens competitivas e as posições privilegiadas formam a lista dos tipos de ações para o sucesso.

A vantagem competitiva pela preferência dos clientes consiste simplesmente em ter sucesso porque os clientes preferem o produto da empresa. Não importa se tem uma razão objetiva, lógica, para a preferência. Importa só que existe a preferência o que significa vantagem competitiva.

As vantagens competitivas, por terem custos baixos, interno ou externo, parecem óbvias. Quem tem custos relativamente mais baixos tem maior chance de vencer a competição no mercado, mesmo que indiretamente. A separação dos custos em dois tipos de vantagem competitiva é necessária, pois os seus efeitos na competição são bem diferentes. O custo interno é inteiramente comandado pela empresa, enquanto o custo externo é comandado pelos fornecedores, e essa diferença repercute intensamente na capacidade de competir.

A posição privilegiada consiste em ter conseguido vencer todas as barreiras de entrada e ter entrado em um bom negócio. Esta posição de administração de invenções em monopólio temporário consiste em estar protegido da concorrência pelos direitos de patente. Porém, o que garante lucro e sucesso é o negócio e não o produto protegido pela patente. (ZACCARELLI, 2003 p.118-119).

3.6 Intervenção Governamental e Regulamentadora

É especialmente forte quando a intervenção define quem são os concorrentes. As regulamentações muitas vezes restringem a entrada, normalmente

porque existe um recurso escasso a ser alocado, como a freqüência de transmissão de rádio ou televisão. O desempenho ou os padrões de segurança são barreiras mais sutis, principalmente quando favorecem as líderes do mercado. À medida que os padrões se tornam mais rígidos, o tamanho do mercado aumenta repentinamente. (DAY e REIBSTEIN, 1999 p. 55).

Como os sistemas político-legais, as forças econômicas também têm um impacto significativo sobre os negócios. Essas mudanças representam tanto ameaças como oportunidades para os administradores estratégicos. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes. O sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo. (KROLL e PARNELL, 2000 p.47, 48).

3.7 Sucesso

“O sucesso repentino com um campeão de vendas acaba mascarando a verdadeira lição de casa, que é a realização do planejamento estratégico como método contínuo de reciclagem de produtos”, Silva, da RCS.

De acordo com ZACCARELLI (2003 p.10-12) o sucesso das empresas é relativo, por estar ligado a uma situação competitiva, ou a um jogo competitivo. Só haverá sucesso enquanto houver competição. O status de bem sucedida é uma condição inerente a um período passado e concluído. A rigor nunca pode ser dito que a empresa é um sucesso absoluto. Uma empresa na condição de

monopolista não pode adotar a qualificação de sucesso, uma vez que a empresa vencedora da concorrência levou os seus competidores a terem desvantagens competitivas o que os forçou a encerrar as atividades. Pode-se dizer que vinha dando sucesso, mas agora, embora ele se mantenha como monopolista, só pode ser dito que ela teve sucesso numa situação competitiva. É inadequado dizer que uma empresa já monopolista vem tendo sucesso.

Isto quer dizer que, para o autor, a concepção de sucesso é sempre dinâmica, está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado e por tanto estático.

Ainda de acordo com o autor, o sucesso é a coisa mais importante para uma empresa, mais importante do que o lucro. A afirmativa sustenta-se pelo fato de que uma empresa pode estar tendo lucro embora esteja no início de uma crise por falta de competitividade. Ainda que apresente lucro zero, a empresa pode estar crescendo mais do que as outras e reforçando sua posição competitiva para um futuro brilhante. (ZACCARILLI, 2003 p.109).

3.7.1 Gestão de Sucesso

Características pessoais têm importância inegável a um administrador, contudo, primordial são atributos do negócio da empresa. Existe um número amplo de propostas aparentemente de bom senso para conseguir sucesso, que a experiência mostra que não leva ao objetivo maior. Algumas considerações sobre o que não é suficiente para levar a empresa ao sucesso:

- Não errar não é suficiente para ser bem-sucedido. Serve para uma empresa evitar o insucesso iminente, tornando-a temporariamente “normal”; mas isto é pouco.

- A imitação pode ser justificável como ponto de partida que deve ser seguido pela implementação de caminhos próprios de buscar o sucesso. Só imitar não leva a ser igual, ou melhor, do que a empresa-líder. Para se igualar à líder, a empresa imitadora necessariamente terá que desenvolver competência equivalente.

- Excelência, com conotação de ser muito melhor que as competidoras, é um exagero: não é necessário ser excelente, basta ser apenas um pouco melhor nos pontos certos. De fato, a excelência reconhecida pelo mercado pode trazer efeitos negativos, como: os executivos serem disputados por outras empresas, elevação de reivindicações sindicais, os empregados vão achar que seus salários não são excelentes, e, pior que tudo, os gestores ficarão acomodados. Com pressões desse tipo, a excelência não vai durar muito. Nem o sucesso que ela eventualmente trazer.

- O perfeccionismo, da mesma forma que a excelência, também é um exagero. Pode até ser tecnicamente impossível ser bom em tudo em administração de empresas. Mesmo que fosse possível, não vale a pena pela relação custo/ benefício se menor e não justificar o custo. Há que se escolher onde vale a pena concentrar esforços para ser bom.

- Embora funcionem nas empresas onde foram inventadas, as novas técnicas nem sempre provocam o mesmo efeito sobre as demais. O sucesso também depende de originalidade, depende de ousar ser diferente do padrão usual.

- O erro não está no plano em si, que pode estar perfeito quando concebido, mas no fato de tornar-se inadequado frente aos imprevistos do mercado ou às reações dos concorrentes. Em razão disso a empresa passa o início do ano amparada pelo mesmo plano e passa o resto do ano desamparada pelo plano de “meia racionalidade”.

“Para percorrer um caminho longo e árduo, o importante é começar bem”.

(PARNELL, 2000)

Na grande maioria dos casos, o sucesso resulta de um processo seletivo ou de uma disputa em que algumas empresas conseguem sucesso e outras não. A disputa entre empresas é que pode se assemelhar a uma guerra, raramente o sucesso é disputado com apenas um tipo de empresa concorrente. O mais comum é a empresa ter, que disputar o sucesso com vários tipos de empresas. A otimização do sucesso será alcançada se a empresa for vitoriosa na disputa com todos os concorrentes ao mesmo tempo. Infelizmente, atingir esse ponto é muito difícil; pode ser uma utopia. Idealiza-se uma solução intermediária para disputa do sucesso, em um determinado período, apenas com uma parte dos competidores. Assim sendo, com os demais competidores, procurar-se-ia manter uma atitude de cooperação. Na prática não é possível escolher com quais empresas se vai disputar o sucesso, existe um obstáculo: Não se sabe com quem as outras desejam disputar o sucesso.

É possível, assim, escrever uma lista das empresas com quem disputamos o sucesso, que pode ser alterada a qualquer momento por iniciativa de qualquer competidor. Considerando-se que o inverso de disputar é cooperar, podemos adotar uma regra prática de como tratar as empresas com as quais não escolhemos disputar: na primeira interação com uma empresa, deve-se cooperar. Nas interações seguintes, deve-se tratá-la da mesma forma com que ela nos tratou na interação anterior. (DAY, REIBSTEIN, 1999 p.135-136).

3.8 Estratégia Competitiva: liderança no custo

Segundo PORTER a vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. A menos que o preço-prêmio resultante exceda o custo da diferenciação, um diferenciador não irá conseguir alcançar um desempenho superior. O comportamento do custo também exerce uma forte influência sobre a estrutura industrial como um todo.

A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em seu setor. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores. O status do produtor de baixo custo envolve mais do que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtores vendem um produto-padrão, sem

maquilagem, e dão uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes.

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em seu mercado, desde que possa comandar os preços na média ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos que seus rivais, a posição de baixo de custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder de custo não pode, contudo, ignorar as bases de diferenciação.

A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Quando existe mais de uma aspirando à liderança no custo, de modo geral a rivalidade entre elas é acirrada porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial. A menos que uma empresa possa ganhar uma liderança no custo e “persuadir” os concorrentes a abandonarem suas estratégias, as conseqüências para a rentabilidade (a estrutura industrial a longo prazo) podem ser desastrosas. Assim, a liderança no custo é uma estratégia que depende, sobretudo da preempção.

A posição de uma empresa resulta do comportamento do custo de suas atividades de valor. O comportamento do custo depende de uma série de fatores estruturais que influenciam o custo e que eu denomino condutores dos custos. Diversos condutores dos custos podem combinar-se para determinar o custo de uma determinada atividade. O condutor ou os condutores importantes dos custos podem diferir entre empresas na mesma indústria, se empregarem cadeias de

valores diferentes. A posição relativa dos custos de uma empresa em uma atividade de valor depende de sua situação frente a importantes condutores dos custos.

Dez condutores principais dos custos determinam o comportamento do custo de atividades de valor: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Os condutores dos custos são as causas estruturais do custo de uma atividade, podendo estar mais ou menos sob o controle de uma empresa. Eles normalmente interagem para determinar o comportamento do custo de uma atividade particular, e o impacto relativo dos condutores dos custos divergirá muito entre atividades de valor. Assim, nenhum condutor do custo, como escala ou nível de aprendizagem, jamais é o único determinante da posição do custo de uma empresa. O diagnóstico dos condutores dos custos de cada atividade de valor permite que uma empresa obtenha um entendimento sofisticado das fontes da posição dos custos relativos e do modo como ela poderia ser modificada.

O custo de uma atividade de valor sempre é afetado pelas escolhas de políticas feitas por uma empresa, com razoável independência de outros condutores dos custos. Escolhas de políticas arbitrárias refletem a estratégia de uma empresa, e freqüentemente envolvem tradeoffs deliberados entre custo e diferenciação. Por exemplo, a posição dos custos de uma linha aérea é determinado por escolhas de políticas como a qualidade das refeições, que aeroportos são utilizados, o nível de amenidades nos terminais, a tolerância de bagagem oferecida, e se a companhia vende passagens a bordo ou possui escritórios de vendas de passagens no centro da cidade ou balcões nos terminais. Uma linha aérea “sem

requintes” reduz o custo, não oferecendo refeições ou cobrando por elas, utilizando aeroportos secundários com terminais simples, sem nenhuma tolerância grátis de bagagem, e bilhetes a bordo.

O sucesso da liderança no custo depende das habilidades de uma empresa na sua implementação real. Os custos não caem automaticamente é necessário trabalho árduo e constante. As empresas diferem em suas habilidades para reduzirem os custos, mesmo quando possuem volumes cumulativos ou escalas semelhantes ou quando guiadas por políticas similares. O aprimoramento da posição dos custos relativos pode não exigir uma grande mudança na estratégia tanto quanto exige uma maior atenção da gerência. Uma empresa jamais deve supor que seus custos são suficientemente baixos.

Como condutor dos custos não funciona automaticamente, economias de escala não são obtidas em uma única atividade. Escolhas de políticas não devem dissipar as vantagens da escala através de proliferação de produtos. Inter-relações não irão reduzir os custos, a menos que unidades empresariais afetadas coordenem de fato seu comportamento. Fatores, inclusive o treinamento e a motivação dos empregados, a cultura da empresa, a adoção de programas formais de redução dos custos, uma busca constante de automação, e uma forte crença na curva de aprendizagem, contribuem para a habilidade de uma empresa em alcançar a liderança no custo. Todos dentro de uma empresa dispõem do potencial para afetar o custo. Líderes de custo dispõem de programas de controle dos custos em cada atividade de valor, não apenas em fabricação. Eles comparam as atividades a si mesmos no decorrer do tempo, e entre unidades empresariais e concorrentes. A importância de fatores simbólicos na criação do clima para a redução dos custos

também não pode ser exagerada. Em geral, líderes de custo bem-sucedidos prestam uma atenção muito grande a custos discricionários, além de ajustarem sua estratégia de modo a alcançarem custos operacionais mínimos.

Além de analisar o comportamento dos custos em um ponto no tempo, uma empresa deve considerar de que modo o custo absoluto e o custo relativo de atividades de valor irão alterar-se no decorrer do tempo, independente de sua estratégia. Denominado dinâmica dos custos. Uma análise desta dinâmica dos custos permite que uma empresa faça uma previsão de como os condutores dos custos de atividades de valor podem modificar-se e que atividades de valor irão aumentar ou diminuir.

A dinâmica dos custos pode acarretar mudanças significativas na estrutura industrial e na posição dos custos relativos. A identificação imediata da dinâmica dos custos pode tender uma vantagem de custo significativa direcionando uma empresa para as atividades de valor com a maior influência para a futura posição dos custos relativos, mas que atualmente podem não estar recebendo atenção.

Uma empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes. O valor estratégico da vantagem de custo está baseado em sua sustentabilidade. Esta estará presente, se for difícil imitar ou replicar as fontes da vantagem de custo de uma empresa. A vantagem de custo leva a um desempenho superior, caso a empresa ofereça um nível aceitável de valor ao

comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência. (PORTER, 1989).

4. ESTUDO DE CASO

A partir do referencial levantado pode-se ilustrar a empresa GOL Linhas Aéreas como ilustrativa da aplicação teoria tendo como base as decisões estratégicas para alcance de seu sucesso.

A Gol nasceu para revolucionar a aviação doméstica brasileira. Surgiu de um dos maiores grupos de transporte rodoviário do Brasil: o grupo Áurea. Sua inspiração veio da empresa americana Southwest, cujo modelo de gestão se baseia na otimização de seus recursos humanos e ativos operacionais, assim como, numa estrutura de tarifas simples, com uma única classe de serviços. Seu objetivo principal era de proporcionar vôos com preços mais acessíveis atingindo uma fatia maior de mercado. A venda de passagens aéreas pela internet reduziu os custos com funcionários, facilitou o acesso das pessoas que não têm tempo para comprar em agências, como também possibilitou tarifas menores. Com uso desta estratégia de vendas, a Gol está progressivamente aumentando sua participação no mercado. Atualmente, a Gol recebe o título de maior empresa do setor da aviação, sendo ainda a segunda empresa mais rentável do mundo neste setor e a primeira em horas voadas por aeronave.

Evidencia-se um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado. O estudo se baseia em um caso único caso em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados isolados, baseia-se em várias fontes

de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

4.1 A Entrada da GOL no Mercado Aéreo

A Gol Transportes Aéreos Limitada foi criada pelo Grupo Áurea, maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, para atuar no mercado regional de transportes aéreos como uma nova forma de operação, intitulada internacionalmente *low cost, low fare*. No dia 15 de janeiro de 2001 a empresa realizou o seu vôo inaugural entre Brasília e São Paulo. A história do grupo Áurea começou em 1949 na cidade mineira de Patrocínio, e ao longo dos últimos 50 anos o grupo Áurea consolidou-se como o maior grupo nacional de transporte terrestre de passageiros. Atualmente, o grupo é composto por 37 empresas urbanas, intermunicipais e interestaduais com mais de seis mil ônibus que transportam em média 36 milhões de passageiros por mês e emprega cerca de 25 mil pessoas, com faturamento superior a um bilhão de reais. Constantino Oliveira (presidente do grupo) esperou a idéia de montar uma empresa aérea amadurecer durante trinta anos até chegar à hora certa, conforme entrevista dada à Revista Exame: "Em 1970, eu comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, eu posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro" (ARNT, 2001).

Segundo Tarcísio Gargioni, Vice-presidente de Marketing e Serviços da GOL, a empresa nasceu da idéia do Constantino que sempre desconfiou que se poderia vender passagem aérea mais barata do que as oferecidas pelo mercado aéreo nacional. A idéia amadureceu e em 1998, Constantino Junior, atual presidente

da empresa, começou a estudar a possibilidade de entrar no Ramo do Transporte Aéreo. Inicialmente, avaliou a possibilidade de adquirir a Transbrasil, mas as negociações com os controladores da empresa não prosperaram. Na época, com o crescimento do PIB a idéia era começar a operar logo e optou pela criação de uma nova empresa. Uma empresa de consultoria foi contatada para montar um plano de viabilidade e um plano de negócios para criar a nova empresa aérea. Uma vez decidido ingressar no ramo depois da avaliação inicial, foram contratados os executivos que fizeram a estruturação da empresa. O grupo de executivos contratados naquela época formam hoje o grupo diretivo da empresa, todos com vasta experiência no setor. Entre os atuais vice-presidentes da GOL temos Wilson Maciel Ramos, ex-vice- presidente de informática da Vasp, vice-presidente de tecnologia e gestão da GOL. David Barioni Neto, comandante da Vasp durante 19 anos, vice-presidente técnico da GOL. Tarcísio Gargioni, com 35 anos de experiência no setor de transporte, como vice-presidente de marketing e serviços. E como presidente da empresa Constantino de Oliveira Junior, filho do presidente do grupo e ex-responsável pelas operações rodoviárias do Grupo Áurea no Estado de São Paulo.

Foram feitos diagnósticos sobre mercado, custos, objetivos e simulações do tamanho ideal da GOL surgindo um perfil baseado nas melhores marcas (*benchmarkings*) internacionais. Da Southwest Airlines, surgiu à idéia da frota unificada, o serviço de bordo deveria ser o mais simples e os vôos diretos. Da EasyJet, a possibilidade de terceirizar muitas atividades e com a JetBlue e a Ryanair, a necessidade de informatizar as operações.

A GOL entrou no mercado aéreo brasileiro pretendendo agregar demanda trazendo para o transporte aéreo o passageiro sensível a preço, como os microempresários e profissionais liberais, tornando viável o transporte aéreo a uma fatia das classes B e C que estavam fora da aviação regular utilizando outros meios de transporte.

Cinco fatores impulsionaram a entrada da GOL no mercado aéreo brasileiro naquele momento (janeiro, 2001): (1) Crescimento do PIB, para cada aumento de um ponto percentual no PIB aumenta-se dois pontos percentuais na demanda do mercado aéreo; (2) Crescimento da demanda (em virtude do PIB); (3) Perfil dos passageiros transportados, no Brasil, 31 milhões de passageiros foram embarcados no ano de 2000 sendo seis milhões de usuários (estimativas da GOL) , ou seja, o público do transporte aéreo estava concentrado em 6 milhões de passageiros que utilizaram o transporte aéreo mais de uma vez. O que implicava que uma quantidade expressiva da população estava fora do mercado de transporte aéreo; (4) Desregulamentação do setor, havia uma política governamental buscando a desconcentração do setor onde o Grupo Varig (Varig, Rio-Sul e Nordeste) e Tam possuíam cerca de 65% do mercado doméstico em janeiro de 2001 (segundo dados do DAC); (5) Concorrência frágil economicamente devido a prejuízos acumulados em cerca de um bilhão e quatrocentos milhões de reais no período de 1996 a 2000 (DAC,1996,1997,1998,1999,2000).

Quanto ao comportamento do consumidor foi feita uma pesquisa de mercado encomendada pela GOL que indicou as seguintes características do mercado: (a) a compra da passagem aérea é racional; (b) existe baixo envolvimento emocional na compra da passagem; (c) a marca não foi identificada como um fator

preponderante na escolha de compra; (d) a conveniência para comprar é um fator importante; (e) preço e horário são importantes na escolha da companhia. Sobre este panorama inicial a empresa estruturou seu plano de negócios e sua estrutura operacional descritas a seguir.

4.2 Principais vantagens competitivas

A GOL opera uma frota de 29 aeronaves simplificadas com classe única de serviços, uma das mais novas e modernas do setor, com baixos custos com manutenção, combustível e treinamento, e altos índices de utilização e eficiência. Durante o quarto trimestre de 2004, as aeronaves voaram com a maior taxa de utilização de aeronaves na aviação civil brasileira, de acordo com os dados do DAC, e uma das mais altas taxas em âmbito mundial. O uso otimizado das aeronaves possibilitou distribuir os custos operacionais fixos por um número maior de vôos e CASK. A operação com serviços de carga gera receitas adicionais. Em alguns aeroportos contrata empresas prestadoras de serviços terceirizados de apoio aeroportuário em solo aos passageiros, aeronaves, e manuseio de bagagens. Também terceiriza serviços de *call center* e outros serviços que entendemos serem prestados de forma mais eficiente por terceiros. custos e despesas operacionais por assentos-quilômetro oferecidos ("CASK") durante o quarto trimestre de 2004 foi de R\$ 0,182 (em *US GAAP*).

A empresa optou por um alto grau de informatização em seus processos de trabalho, por exemplo, conforme apontado por um analista, existe na GOL uma área que realiza o dimensionamento de vôo com três pessoas de nível superior enquanto a Transbrasil tinha uma equipe de 20 pessoas para a mesma função. Outro ponto importante é a estratégia de alta informatização da empresa em

relação a suas concorrentes, pelos depoimentos dos entrevistados que trabalharam em outras empresas do setor ficou claro que a informatização é muito maior. A escala é entregue em meio magnético, assim como manuais, enquanto nas outras empresas é tudo impresso.

O sistema de reservas é o mesmo sistema utilizado por outras companhias aéreas de baixo custo bem sucedidas ao redor do mundo. Simplificação de serviços visando a manter baixos custos operacionais. Não há programa de fidelização ou salas de espera com serviços diferenciados nos aeroportos, são oferecidos apenas lanches leves e bebidas em vôos. Vendas de passagens sem emissão física de bilhetes, além de *check-in* e determinação de assentos por meio eletrônico. Estimulação de vendas via Internet, visando a manter baixos custos de distribuição. a maioria das vendas de passagens são efetuadas pelo site na Internet (78%) e pelo *call center* (7%) no quarto trimestre de 2004. As agências de viagens responderam por 75% das vendas pela Internet nesse período. Este é um dos maiores índices de vendas feitas por meio da Internet na aviação civil mundial.

Toda essa manutenção de baixo custo operacional permite oferta de baixas tarifas aos clientes, configura-se a alternativa de melhor custo-benefício aos mercados em que atua. As tarifas médias são mais baixas do que a tarifa média das companhias aéreas tradicionais brasileiras. Ao combinar baixas tarifas com serviços simplificados, tratando os passageiros igualmente em vôos com uma única classe de serviço, é possível aumentar a participação de mercado e a fidelização dos passageiros, além de atrair um novo grupo de passageiros em nossas áreas de atuação.

A empresa mantém a vantagem competitiva de ter uma frota nova. O que garante alto nível de confiabilidade operacional e permite consolidar a imagem de uma companhia aérea que proporciona viagens confortáveis, pontuais, modernas e seguras diante dos clientes. Uma pesquisa de opinião realizada por Omni Marketing, uma empresa independente de pesquisa de mercado, em maio de 2004, indicou que mais de nove entre dez passageiros que são transportados recomendariam os serviços a terceiros, voariam com a GOL novamente e consideram a concepção de transporte aéreo da companhia como sendo inovadora.

4.3 Situação financeira

Uma das prioridades é de manter uma posição financeira sólida, com saldo de caixa significativo e baixa alavancagem financeira. A alavancagem da GOL é baixa, sendo sua relação de dívida total (incluindo *leasings* não contabilizados) sobre capitalização total de 43,3%.

Pelo caso GOL nota-se que a inter-relação entre as atividades é que será responsável pela vantagem competitiva da empresa e a possibilidade de

garantir uma posição de difícil imitação. É na sinergia entre os recursos que a empresa busca seu diferencial competitivo.

4.4 Ameaças

Os riscos da empresa são os do custo do combustível, o crescimento da renda do consumidor e a “tentação” de conquista de mercado, perdendo parte do foco de baixo custo, já que as tarifas cobradas pelas principais concorrentes (Varig e Tam) são muito altas. E não se pode esquecer que existem outras concessões para empresas novas entrarem no mercado.

O primeiro trimestre apresentou crescimento físico no número de passageiros, horas voadas e aproveitamento de assentos. No entanto o custo do combustível teve elevação sistemática e prejudicou em parte a margem. A alta do dólar em relação ao final de 2004 foi pouco significativa.

A proposta da empresa é muito boa e teve sucesso imediato, no entanto a administração deve ser rígida e o acompanhamento dos investidores permanente, pois a guerra de tarifas é algo presente ao setor e os últimos acontecimentos com empresas tradicionais abre espaço para novas empresas, especializadas talvez, entrarem com a mesma proposta.

4.5 Oportunidades

A GOL entrou no mercado aproveitando a lacuna deixada pela falência da Transbrasil, que na época disputava a terceira posição na participação de mercado. Além disso, a empresa se valeu da desregulamentação do setor, que anteriormente era muito severa. E ainda vislumbrou a possibilidade de cobertura da

América Latina, onde o potencial de mercado de transporte aéreo é subutilizado. Tudo isso usando um diferencial para o mercado brasileiro que seria a prática de tarifas baixas. Naquele momento a economia dava sinais de prosperidade com o crescimento do PIB.

4.6 Estratégia

De acordo com a companhia, visando a manter o crescimento dos negócios e aumentar a lucratividade e eficiência, a estratégia será de continuar a oferecer um serviço de transporte aéreo simplificado, com baixas tarifas, observando padrões qualidade e baixos custos operacionais. Continuar a avaliar oportunidades de expansão de operações por meio da inclusão de vôos nas rotas em que já opera e de novas rotas domésticas onde exista suficiente potencial de mercado, e da expansão de negócios para centros de tráfego intenso em outros países sul-americanos.

4.6.1 Elementos básicos da estratégia

4.6.1.1 Expandir a base de clientes por meio da oferta de serviços em rotas com alta demanda e em rotas pouco atendidas

Ao planejar a expansão dos negócios, a organização continuará selecionando nossas rotas e estabelecendo a frequência dos serviços com base na quantidade e no tipo de demanda nas regiões atendidas. Espera-se aumentar a participação no segmento de viagens de negócios entre empresas de médio porte, que compreende uma base crescente de passageiros a qual tende a ser mais sensível a preços. A fim de alcançar este objetivo, irá monitorar cuidadosamente as

rotas e as frequências de vôo que melhor servem às necessidades destes passageiros e aumentando os esforços de marketing direcionados a este segmento. Também é objetivo estimular a demanda e aumentar participação no segmento de mercado de viagens de lazer.

4.6.1.2 Continuar reduzindo custos operacionais

Continuar a reduzir custos operacionais por *ASK* é uma das chaves para aumentar a lucratividade. Pretende se manter como uma das companhias aéreas com custos operacionais mais baixos em âmbito mundial. Até o presente, trabalhou para atingir este objetivo, tendo formado uma frota capaz de proporcionar uma alta taxa de utilização, de forma segura e confiável, incorrer em baixos custos de manutenção e utilizar eficientemente o combustível. Também visa atingir este objetivo por meio da utilização eficiente de aeronaves, concentrando esforços na redução do tempo de escala de aeronaves nos terminais aeroportuários e do aumento do número de vôos diários por aeronave. Acredita-se que a adição de novas aeronaves a nossa frota permitirá uma redução adicional dos custos operacionais por *ASK*.

4.6.1.3 Manter uma oferta de serviços simplificados e convenientes ao cliente

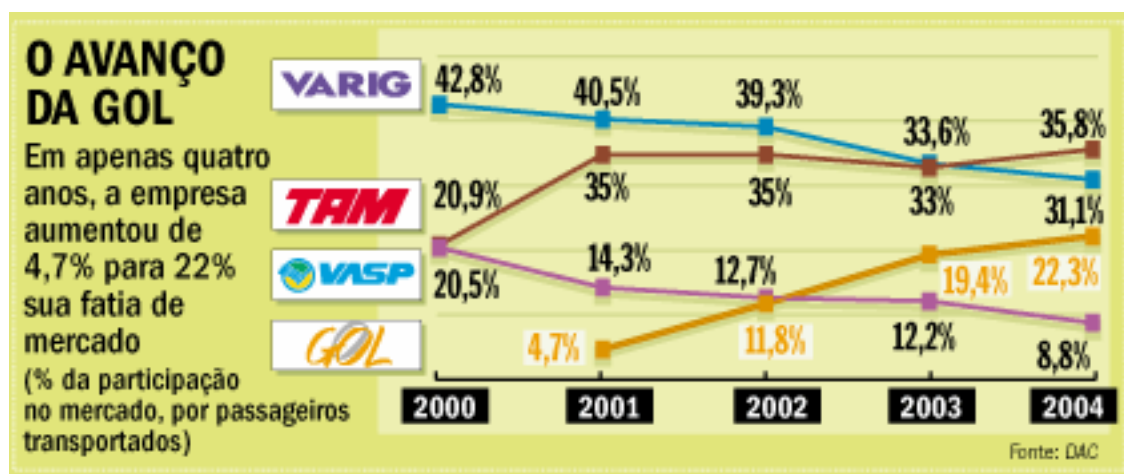
Acredita-se que os clientes consideram o serviço uma boa relação custo-benefício e que a empresa estimula mudanças na aviação civil brasileira. Além da oferta de baixas tarifas, o objetivo é tornar a viagem aérea uma experiência mais simples e conveniente. Atingir amplamente esse objetivo por meio da eliminação de serviços adicionais e bom senso na aplicação de tecnologia, inclusive na ênfase no procedimento de reservas pela Internet. Oferecer aos clientes uma única classe de

serviço, assentos marcados e não vender passagens acima da capacidade de cada aeronave (*overbooking*). Continuar a buscar alternativas para fazer da marca "GOL" sinônimo de simplicidade e conveniência para passageiros.

4.6.1.4 Estimular a demanda oferecendo baixas tarifas

A ampla oferta de serviços com baixas tarifas busca estimular a demanda, particularmente de passageiros em viagens de lazer e de negócios, que são sensíveis ao preço da passagem, os quais, na ausência da GOL, teriam que utilizar outros meios de transporte ou não viajariam. Também continuaremos oferecendo formas de pagamento flexíveis, como pagamentos parcelados mensalmente.

Desempenho das principais empresas do setor desde a entrada da GOL.



Fonte: Anuário estatístico DAC de 2004.

Em quatro anos de operação, a companhia transportou 23 milhões de passageiros. Mais que isso, trouxe ao mercado 2,3 milhões de pessoas que jamais tinham entrado em um avião. A Gol democratizou o setor ao importar e adaptar ao cenário nacional o conceito *Low Cost, Low Fare*, um modelo de negócios que vem provando às tradicionais companhias aéreas que é possível, sim, ganhar

dinheiro com a aviação. Na semana passada, um dia depois do congestionamento recorde em seu site, Constantino abriu o balanço de 2004 e anunciou marcas inéditas: receitas de R\$ 2 bilhões, 40% maior que em 2003 e lucro líquido de R\$ 384,7 milhões, 119% superior ao ano anterior. Os resultados foram contabilizados de acordo com a legislação americana *US GAAP* para atender os investidores que negociam ações da empresa na bolsa de Nova York e também para comparar os números ao mercado internacional.

4.7 Perspectivas para o ano de 2005

A meta da companhia é encerrar 2005 com 30% do setor, decolando com um plano agressivo de expansão que prevê aumento de frota, de 27 para 36 aviões e novas rotas. Com mais aviões, a Gol poderá resolver um de seus grandes gargalos: o excesso de escalas nos vôos mais longos. Quanto às rotas, há pedido no Departamento de Aviação Civil para cobrir mais quatro cidades brasileiras e preparativos para começar a operar outros destinos internacionais. A estréia foi na Argentina— os dois vôos diários têm taxa de ocupação de 81%. As próximas “escalas”: Santa Cruz de La Sierra (Bolívia), Montevideu (Uruguai) e Assunção (Paraguai). Santiago, no Chile, também está na mira. “A idéia é cobrir toda a América do Sul”, diz Constantino. Com as mudanças, a expectativa é fechar 2005 com receita de R\$ 2,8 bilhões.

Dentro das perspectivas para o ano de 2005 a empresa deverá ter até nove novas aeronaves até o final do ano. Assim espera fazer frente a novas rotas internacionais (Montevideu, Assunção e Santa Cruz de La Sierra), além de estender a rota de Buenos Aires a outras cidades argentinas. No mercado interno

pretende elevar as frequências noturnas e abrir quatro novos destinos. A empresa projeta uma receita líquida para 2005 ao redor de R\$ 2,8 bilhões (43% acima de 2004).

Do ponto de vista dos custos, a preocupação é mundial, pois o atual nível dos preços do barril de petróleo sempre sacrifica as empresas que trabalham com baixa tarifa, pois tem menor espaço de absorção sem repasse aos preços. Os demais custos são inferiores as concorrentes nacionais, o que a coloca em vantagem.

Dentro da estratégia da empresa de substituir o transporte rodoviário em algumas rotas e horários, acreditamos que o sucesso seja diretamente proporcional à renda do consumidor, e este será o ponto a ser observado nos próximos dois anos, a fim de perceber qual o crescimento e fatia de mercado da empresa.

4.8 Atuação no ano de 2005

A empresa surpreendeu o mercado ao reduzir em até 60% o valor de suas de tarifas como forma de política – restritas a rotas e horários específicos e disponibilidade de assentos.

Geralmente, o site recebe 350 mil acessos diários. Mas naquele dia do lançamento o tráfego atingiu 1,5 milhões de pessoas tentando comprar passagens mais baratas. A Gol vendeu, para as duas semanas seguintes, todos os assentos disponíveis em todos os seus vôos com descontos em apenas 11 horas.

Constantino visitou, no final dos anos 90, as *Low Cost* dos EUA. O brasileiro queria conhecer de perto aquele modelo vitorioso de gestão, que usava criatividade e tecnologia para reduzir ao máximo os gastos operacionais e aumentar a produtividade. Dessa forma, era possível transferir os benefícios para o preço da passagem e fazer volume suficiente para transformar uma atividade historicamente deficitária num serviço com perspectivas de lucro. E a Gol tem uma vantagem em relação às rivais americanas: está na América Latina, que tem grande potencial de crescimento. Hoje, apenas 10% dos 500 milhões de habitantes da região usam a aviação comercial. Por isso mesmo, a estratégia de cobrir a vizinhança é correta.

4.9 Empresa com mesmo perfil estratégico no mundo

Mais que consolidar a posição da GOL como a companhia aérea que mais cresce no Brasil, os números só reforçam a tese de que as empresas de custo baixo e tarifa baixa vieram para ficar. “Elas são imbatíveis em rotas domésticas e trajetos internacionais mais curtos”, avalia o professor Júlio Lima, titular da faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC de Porto Alegre e autor de um estudo sobre o impacto deste tipo de companhia no mercado mundial. Nos Estados Unidos, elas já respondem por 30% do mercado. Na Europa, 25%. E no Brasil, a Gol, única representante do segmento, detém 24% de participação.

Se o modelo de Gol é tão certo assim, por que as companhias tradicionais até hoje não adotaram essa fórmula? Algumas até tentaram. Para começar, as tradicionais teriam de renovar e padronizar a frota, regra número um para reduzir os gastos com manutenção e treinamento de pilotos. Mudar a configuração dos aviões também ajuda. A Gol, por exemplo, opera com Boeing 737-

700 de 144 lugares, enquanto a compatriota Varig usa o mesmo 737-700 com 132 assentos. Em 2005, a GOL vai receber aviões 737-800, um modelo com 178 lugares. O aumento da capacidade do avião só é possível porque a companhia de baixo custo “arrumou” espaço dentro da aeronave. Não há, por exemplo, os equipamentos robustos que servem para conservar e aquecer refeições, porque não há refeição. Ausência que também deixa o avião mais leve, o que reduz o gasto com combustível. E o simples fato de não ter de repor comida nas conexões reduz o tempo de solo das aeronaves. A média da GOL é de 24 minutos, enquanto outras tradicionais companhias ficam de 35 a 40 minutos no chão durante as conexões. Empresas como a GOL voam uma média de 11 horas diárias, enquanto as tradicionais apenas 8.

5 CONCLUSÃO

Em um ambiente de incertezas e turbulências, beirando muitas vezes a imprevisibilidade, é de fundamental importância que na inteligência competitiva das organizações, esteja incorporada a capacidade de antecipação de fatos futuros. É preciso que se considere a estruturação das incertezas do futuro. Os resultados da atividade estratégica são representados por produtos e, serviços, mercados novos, mercados abandonados, novas estratégias de competição para atacar mercados, e novas respostas aos desafios sociais e políticos.

Como os sistemas políticos-legais, as forças econômicas também têm um impacto significativo sobre os negócios. Essas mudanças representam tanto ameaças como oportunidades para os administradores estratégicos. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes. O sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo.

A administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação de missão e objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fracos e fortes internos e a partir daí formulação e implementação de estratégias. Por fim o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao atingimento de seus objetivos.

Atualmente recomenda-se a mudança da estratégia, e não a elaboração de uma nova sucessão de planos estratégicos. Nas empresas a disputa é constante e não existem intervalos para elaboração de novos planos. A estratégia tem q ser alterado durante o jogo competitivo. Estratégia e sucesso são assuntos que se complementam. Sem escrever sobre sucesso, não poderíamos deixar claros os diversos aspectos da estratégia, cuja exposição completa, por sua vez, requereria o referencial do sucesso.

A grande estratégia vai dar as linhas gerais para a estratégia da empresa. Ela será seguida por outras decisões estratégicas, detalhadoras, antes de chegar à ação propriamente dita. Há apenas duas decisões a serem tomadas. Com quem a empresa irá disputar o sucesso e qual será o tipo de vantagem competitiva ou de posição privilegiada.

A posição privilegiada consiste em ter conseguido vencer todas as barreiras de entrada e ter entrado em um bom negócio. Esta posição de administração de invenções em monopólio temporário consiste em estar protegido da concorrência pelos direitos de patente. Porém, o que garante lucro e sucesso é o negócio e não o produto protegido pela patente.

Tendo o sucesso como a coisa mais importante para uma empresa, observa-se que um conjunto de decisões adequadas se faz indispensável para o seu alcance, que nada mais é do que a boa estruturação do planejamento estratégico. A afirmativa sustenta-se pelo fato de que o planejamento confere a empresa à possibilidade de vislumbrar um horizonte longínquo de forma que a empresa conduza os acontecimentos futuros para o alcance de seus objetivos.

Ainda que uma empresa tenha lucro em determinado período não significa que esteja trilhando um caminho de sucesso. Pode a organização estar no início de uma crise por falta de competitividade ou ainda que apresente lucro zero, a empresa pode estar crescendo mais do que as outras e reforçando sua posição competitiva para um futuro brilhante. Contudo sem um planejamento bem arquitetado ela se tornará incapacitada a longo prazo.

À medida que o mundo integra seus mercados e que a competição torna-se um fenômeno em escala mundial, as instituições necessitam detectar e observar quais fatores deveriam ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência, não apenas a curto prazo, mas, e principalmente, em um horizonte mais distante. A análise competitiva sob uma ótica de longo prazo, através da comparação de casos de sucesso e fracasso de negócios em escala mundial. Verificam-se os conceitos e as práticas de planejamento empresarial para a construção viável de um novo futuro. Sendo assim serão capazes de absorver as mudanças sociais e tecnológicas, desfazendo teorias e idéias, colocando à prova as atuais estruturas organizacionais, desenvolvendo novas formas de gestão, planejada e dinâmica, para fazer frente a essas constantes modificações.

Uma conclusão analítica indica claramente que utilização das técnicas de gestão contemporânea não são suficientes para garantir o sucesso nem a continuidade das empresas. A maioria das empresas mal-sucedidas adotava o que se pode chamar de moderno na gestão contemporânea. o sucesso do passado não representa, também, a menor garantia de sucesso no futuro. Aliás, nem de sobrevivência.

Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados dentro dos propósitos do mesmo. Foi possível além de identificar os diversos procedimentos necessários para a construção de um planejamento perene, a associação dele com o resultado empresarial bem sucedido. O presente conseguiu traçar o paralelo entre a contribuição das decisões estratégicas e o sucesso ilustrado pelo caso da empresa aérea GOL.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A elaboração de boas estratégias e implementação, além da obtenção de vantagens competitivas são o grande diferencial para alcance do sucesso. Este é um dos temas que vem sendo discutido e aplicado em organizações que fazem uso de estratégias de baixo custo.

Devido a complexidade e relevância do tema sugere-se estudo para que seja entendido em sua plenitude. Portanto, para que se possa melhor compreendê-lo, recomenda-se estudo mais detalhado acerca de cada conceito aqui abordado superficialmente.

Com o aprofundamento sugerido, o leitor poderá compreender melhor as vantagens que podem ser alcançadas por pelas decisões estratégicas.

7. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor ; McDonnell, Eduard J. **Implementando a administração estratégica** São Paulo: Atlas, 1993.

ARNT, Ricardo. **O nascimento de uma empresa: Como em apenas sete meses foi criada a Gol, a mais nova e ousada companhia aérea do país.** São Paulo: Revista Exame - 07/02/2001.

Day, S. George; Reibstein, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva** RJ: campus, 1999.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Estatístico. 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competing for the future. p. 1-25. Boston, Harvard Business School Press, 1994.

Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica/** Marina de Andrade Marconi, Eva, Maria Lakatos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003;

Maximiano, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 4 ed. Ver e Ampl. São Paulo: Atlas, 1995;

KROLL, Mark J.; PARNELL, John Alan; WRIGHT, Peter **Administração Estratégica: conceitos** São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais** Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** RJ: campus, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** .2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZACCARELLI, SERGIO B. **Estratégia e sucesso nas empresas** São Paulo: Saraiva, 2003.